



© Kirsty Lee/EyeEm

MEISTGELESENE ARTIKEL

- 1** **Berufsleben**
"Im Büro sind wir Kleinkinder"
👁 110.786 Aufrufe
- 2** **Guy Verhofstadt**
"Wir müssen die EU-Kommission abschaffen"
👁 93.971 Aufrufe
- 3** **Roboter**
"Dingsbums – Sex mit der Maschine"
👁 72.843 Aufrufe

MEISTKOMMENTIERT

MEISTGETEILT

DIESE WOCHE IN DER ZEIT NR. 23/2017



Berufsleben: "Im Büro sind wir Kleinkinder"

Berufseinstieg

Interview: [Hannes Schrader](#)

6. Juni 2017, 10:30 Uhr [30 Kommentare](#)

Ich bin immer der Einzige, der im Büro den Kaffee kocht, fand unser Autor. "Sie irren sich", sagt der Soziologe Bernd Vonhoff. Denn das Büro ist ein ganz besonderer Raum.

ZEIT Campus ONLINE: Herr Vonhoff, in unserem Büro gibt es eine Kaffeemaschine, die sich alle Kollegen teilen. Eigentlich soll immer die Person, die die Kanne leer macht, frischen [Kaffee](#) kochen. Trotzdem habe ich das Gefühl, ich bin der Einzige, der das jedes Mal macht. Warum?

Bernd Vonhoff: Ich gehe mal davon aus, ganz liebevoll formuliert, dass Ihr Gefühl Sie täuscht. Wenn man Menschen zu solchen Dingen befragt, gibt es überproportional viele Menschen, die sich für die Verantwortlichen halten. Aber Sie werden es vielleicht häufiger machen als andere. Grundsätzlich ist es so: Wenn mehrere Menschen Verantwortung für eine Sache tragen, entsteht eine sogenannte Verantwortungsdiffusion. Weil theoretisch jeder Kaffee kochen könnte, macht es niemand. Das kennen Sie von Unfällen: Wenn ein Unfall passiert, bei dem viele Leute zugucken, gehen alle davon aus, dass irgendwer schon die Polizei oder den Krankenwagen rufen wird. Und deshalb macht es oft keiner. [Die Menschen warten darauf, dass jemand die Initiative ergreift.](#)

ZEIT Campus ONLINE: Also ist unsere Bürokaffeemaschine eine Unfallstelle?

Vonhoff: Ja, sozialpsychologisch ist das kein großer Unterschied. Wir orientieren uns immer an anderen. Wenn wir feststellen, der andere hat das auch nicht gemacht, fangen wir an zu zweifeln: Warum soll ich das tun? Diesen Effekt gibt es an Unfallstellen, aber auch bei der Kaffeemaschine, beim Klopapier oder am Kopierer. Deshalb sind das die Klassiker unter den [Unternehmenskonflikten](#).

ZEIT Campus ONLINE: Wie löst man das?

Vonhoff: Mit Regeln. Sie könnten das machen wie in [WGs und Dienste verteilen](#). Noch besser ist es, wenn Sie das in der Gruppe besprechen: Diese Woche bist du dran, nächste Woche du und übernächste Woche du. Dann ist die Verantwortung zugeordnet und jeder weiß, was zu tun ist. Diese Regeln reduzieren Komplexität. Denn im Job müssen Sie viele verschiedene Arten von Informationen verarbeiten – alles, was diese Komplexität reduziert, hilft. Bei diesen kleinen Dingen wie der Kaffeemaschine, die wir als nicht besonders wichtig erachten, werden wir zuerst nachlässig, wenn wir von Komplexität überfordert sind. Und dann ärgern sich die Leute, die wie Sie das Gefühl haben, sie wären die Einzigen, die das machen. Vielleicht haben Sie aber auch einfach ein hohes Verantwortungsgefühl. Fühlen Sie sich denn gut, wenn Sie den Kaffee kochen, oder sind Sie eher sauer?

ZEIT Campus ONLINE: Na ja, eher sauer eigentlich.

Vonhoff: Gut, dann haben Sie vielleicht doch kein höheres Verantwortungsgefühl. Denn dann müsste Ihr Kaffeegeräusche eigentlich ein Erfolgserlebnis für Sie sein.

Im Büro sind wir die Kleinkinder, die sich wegducken können, wenn wir eine Aufgabe nicht machen wollen.

ZEIT Campus ONLINE: Viele Kollegen haben Kinder, denen sie beibringen, die Spülmaschine einzuräumen. Aber im Büro stellt niemand sein Geschirr in die Spülmaschine. Wie kann das sein?

Vonhoff: Zu Hause sind die Verantwortlichkeiten geklärt: Die [Eltern](#) wissen, es gibt in der Verantwortungskette keinen, der über ihnen steht. Entweder sie müssen es selber machen oder die Verantwortung an ihre Kinder delegieren. Im Büro nehmen wir uns aber nicht als die Ranghöchsten wahr, die delegieren dürfen. Im Büro sind wir die Kleinkinder, die sich wegducken können, wenn wir eine Aufgabe nicht machen wollen. Wir verdrücken uns einfach mit dem guten Gefühl: Wenn der andere das nicht macht, muss ich das auch nicht machen. Wenn kein Kaffee da ist, bin ich nicht der Einzige, der Schuld hat.

"Liebe Alle" ist gar nicht lieb gemeint

ZEIT Campus ONLINE: Auch beliebt sind passiv-aggressive E-Mails, die mit "Liebe Alle" beginnen, aber gar nicht so lieb gemeint sind. Warum streiten wir uns zu Hause, aber sagen uns im Büro nicht ehrlich die Meinung?

Vonhoff: Das ist auch das Problem der kollektiven Verantwortlichkeit, denn dadurch gibt es keinen konkreten Ansprechpartner für den Ärger. Und so können sich die Missetäter auch verstecken. Das kann zu Hause nicht passieren.

ZEIT Campus ONLINE: Aber oft wissen die Kollegen ja sehr genau, wer sie besonders aufregt. Aber anstatt die Person darauf anzusprechen, wird mit anderen Kollegen gelästert. Warum?



Im neuen ZEIT Campus Magazin 4/17 lest ihr noch mehr über Arbeit, Chefs und das Leben im Büro. [Das aktuelle Heft können Sie am Kiosk oder hier erwerben.](#)

Vonhoff: Weil wir die Konsequenzen fürchten. Die Person, über die wir uns ärgern, könnte sich vor uns zurückziehen. Diese Angst ist auch berechtigt. Denn wenn wir das ansprechen, fühlt sich die andere Person ertappt, und das heißt auch, dass wir uns eine Stufe über diese Person stellen. Richter dürfen Menschen sanktionieren, Polizisten sollten das auch dürfen, das ist gesellschaftlich akzeptiert. Aber Sie wollen ja nicht von jemandem belehrt werden, der auf hierarchisch derselben Stufe steht wie Sie. Das weckt gleich Urgefühle in uns als erwachsene Menschen, wo wir uns an unsere Eltern erinnern, die uns sagten: Du darfst das nicht, du darfst jenes nicht. Das wollen wir nicht hören und dadurch reagieren wir oft reflexhaft abweisend. Deshalb sprechen wir es lieber nicht an und lästern mit anderen. Das ist aber auch gut.

ZEIT Campus ONLINE: Moment, lästern ist gut?

Vonhoff: Ja, wenn wir mit einem Kollegen über jemand anderes lästern, schmieden wir Koalitionen. Das tut uns gut, weil wir uns darin bestärken, dass wir so falsch nicht liegen. Wir verdrehen kurz die Augen und lästern, aber sind nicht nachtragend. Und das ist positiv. Interessant ist aber auch: Das Lästern verstummt meistens, wenn andere dazukommen, und auch das ist die Angst vor den Konsequenzen.

ZEIT Campus ONLINE: Einige Kollegen sind hier sehr penible Schreibtischdesinfizierer. Sind die zu Hause auch so reinlich oder werden wir im Büro zu anderen Menschen?

Vonhoff: Nein, wir nehmen uns normalerweise immer mit. Wer zu Hause reinlich ist, wird es wahrscheinlich auch im Büro sein. Wenn Sie jahrelang täglich zusammenarbeiten, wissen Sie schon, ob Ihr Kollege wirklich reinlich ist oder nur spielt. So lange können nur Heiratsschwindler oder Betrüger vortäuschen.

Wenn sich jemand traut, seine Faulheit auszuleben, ist das ein Zeichen dafür, dass Sie ein gutes Team sind.

ZEIT Campus ONLINE: Ist das Büro denn soziologisch und psychologisch gesehen ein besonderer Raum?

Vonhoff: Ja, das ist ein ganz besonderer Raum, weil wir im Büro in der Regel mit Menschen zusammen sind, die wir kennen. Das sind diejenigen, mit denen wir jagen oder sammeln gehen, eine eingeschworene Gemeinschaft. Und genau das schürt einerseits auch diese Konflikte an: Es ärgert uns, dass jemand, mit dem wir die Welt erobern wollen, nicht so tickt, wie das eigentlich vereinbart ist. Das ist wie ein kleiner Verrat. Aber nur ein kleiner, denn bei den wichtigen Sachen, wenn es um Repräsentation nach außen geht, können wir sicher sein, dass sich da alle einbringen. Interessant ist aber auch, dass wir gerade durch die Nähe nachlässiger werden, gerade weil die Kollegen uns sehr gut kennen. Sie kennen das aus Beziehungen: Wenn man sehr lange zusammen ist, hört man irgendwann auf, ein Bild von sich zu zeichnen, und zeigt sein wahres Ich. Wenn sich also jemand traut, seine Faulheit auszuleben, ist das ein Zeichen dafür, dass Sie ein gutes Team sind.

ZEIT Campus ONLINE: Das Du ist unter Kollegen inzwischen normal und Hierarchien werden immer flacher. Kommen diese Konflikte auch daher, dass dadurch eine künstliche Annäherung stattfindet?

Vonhoff: Das Duzen ist kein Problem, denn unsere Eltern oder Großeltern duzen wir ja auch und haben trotzdem Respekt vor ihnen. Aber die flacheren Hierarchien tragen sicher dazu bei. Denn Hierarchien verteilen Verantwortung klar und reduzieren so Komplexität. Und das brauchen Sie an manchen Stellen: Wenn Joachim Löw seine Fußballmannschaft trainiert, müssen die Rollen klar verteilt sein, damit vor dem Tor nicht diskutiert wird, wer denn jetzt schießen darf. Das trifft nicht nur auf die Nationalmannschaft zu, sondern auf jeden im Büro. Wenn beide gleichwertig sind, kommen die berühmten Aussagen: Du hast mir gar nichts zu sagen.

ZEIT Campus ONLINE: Heißt das, wir brauchen in Unternehmen wieder mehr Chefs?

Vonhoff: Das hängt von der Größe und der Struktur des Unternehmens ab. Da der Mensch ein Herdentier ist, entsteht bereits in Teams von drei bis vier Personen ohne Führungsperson eine Verantwortungsdiffusion. Im Arbeitsalltag sollten aber auf eine Führungsperson nie mehr als zehn bis zwölf Personen kommen. Das Problem ist, dass Chefs teurer sind als normale Angestellte, daher kommt auch dieser Trend zu flachen Hierarchien: Unternehmen wollen sparen, also sparen sie an Hierarchien.

Bernd Vonhoff

Bernd Vonhoff hat Sozialwissenschaften und Psychologie in Hamburg studiert. Er ist Soziologe und seit 2010 der Bundesvorsitzende des Berufsverbands Deutscher Soziologinnen und Soziologen.